

# A teljes szervezeti agilis menedzsment – új fogalom bevezetése

Agilis menedzsment ismerete a felsővezetők körében

## Complete organizational agile management - introduction of a new term

Knowledge of agile management among senior managers

**HORVÁTH GÉZA SÁNDOR** Ph.D. hallgató, tréner, transzformatív szervezetfejlesztő, Soproni Egyetem, Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, [horvath.geza.level@gmail.com](mailto:horvath.geza.level@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.6.5>

### Abstract

Since the beginning of the 21st century, we have been experiencing a period of systemic transformation. This is confirmed not only by our own experience, but also by the science of collapsology. Knowing this phenomenon, the question arises: do human-made organizations and senior/top managers with decision-making authority have conscious preparedness and management protocols for managing change and transformation processes? The VUCA-AVICA approach seeks to maintain a vertical organizational structure, while agile project management tends to favor horizontal solutions at the middle management level. How compatible are the two with each other? I conducted qualitative, pilot-type primary research using structured in-depth interviews to examine the above questions. The research focused primarily on top managers' conscious handling of situations, their preparedness, and their established best practices. The respondents' answers pointed to surprisingly similar situations and perspectives. Overall, the study showed that senior/top managers tend to deal with the challenges generated by change in a spontaneous manner, based on self-training, rather than with a ready-made protocol and/or consciously planned management, while performing their daily management tasks. This often causes them to become overworked, which carries a high risk of burnout.

**Keywords:** change management, VUCA - AVICA, agile management, in-depth interview.

**JEL codes:** M14; D23; M54; L22; M10; L29; O33; C83

## Absztrakt

A XXI. század eleje óta egy rendszer szintű átalakulás időszakát éljük. Saját tapasztalatainkon túl igazolja ezt a kollapszológia tudománya is. Ismerve ezt a jelenséget, felmerül a kérdés: van-e az ember alkotta szervezeteknek és a döntési kompetenciával bíró felső-, első vezetőknek tudatos felkészültsége, kezelési protokollja a változási, átalakulási folyamatok menedzselésével kapcsolatban? A VUCA-AVICA megközelítés a vertikális szervezeti rendet igyekszik fenntartani, az agilis projekt menedzsment pedig inkább szervezeti közép szinten horizontális megoldásokat mutat. Mennyire kompatibilis a kettő egymással? Strukturált mélyinterjúkkal mintavételi kvalitatív, pilot jellegű primer kutatást végeztem a fenti kérdések vizsgálata céljából. A kutatás a topvezetők tudatos helyzet kezelésére, felkészültségére, bevett best practice szokásaira irányult elsősorban. A megkérdezettek válaszai meglepően hasonló helyzetekre és nézőpontokra mutattak rá. Összességében a vizsgálat rámutatott: a felső- / elsővezetők inkább spontán, önképzésekre alapuló, mint kész protokollal és / vagy tudatosan tervezett menedzsmenttel igyekeznek megbirkózni a változások generálta kihívásokkal, a mindennapi vezetői feladataik ellátása mellett. Gyakran ez okoz a számukra a kiegészítés erős kockázatával járó túlterheltséget.

**Kulcsszavak:** változás menedzsment, VUCA - AVICA, agilis menedzsment, mélyinterjú.

**JEL kódok:** M14; D23; M54; L22; M10; L29; O33; C83

## 1. Bevezetés

Servigne és Stevens (2025) kollapszológia, azaz összeomlás kutatók rámutatnak arra, hogy egy rendszer szintű átalakulás időszakát éljük ma, ami fraktál jelleggel (ugyanazon mintázatok ismétlődése egyre kisebb vagy nagyobb léptékekben – pl. az aranymetszés szabálya, Fibonacci sorozat, a csigaház vonalak és további természeti jelenségek) (Mandelbrot, 1982) a teljes földi létezésünk minden szintjét érinti: az egyes emberét, a családokét, az emberek alkotta kis és nagy(obb) közösségeket, az egy kontinensen élőkét, és globálisan a Föld bolygó lakosságát, azaz magát az emberi fajtát. Ezen rendszer szintű átalakulás az emberi élet teljes szortimentjére kiterjedően érinti a pénzügyi, gazdasági, politikai, társadalmi és kulturális területeket egyaránt, egy összeomlási lánc formájában. (Orlov, 2013). Mint minden hasonló átrendeződésnek vannak egészséges és vadhajtás folyamatai is. Lehet 1., esetlegesen valahogy, 2., ösztönösen, illetve 3., a tudatosság különböző szintjein meg- és túlélni, vagy menedzselni a változásokat és a változó folyamatokat. (Malatyinszki, 2024)

Kutatásom e környezetben az emberek alkotta szervezetek (gazdasági, állami nonprofit és társadalmi) körében a változás és változásmenedzsment témakörére irányult. Kutatásom a következő kérdéskörökre keresi a választ: Ebben a rendszer szintű változásban milyen mértékű a változásokra és a változtatások proaktív menedzsmentjére való felkészültség? Van-e tudatosan megalkotott, átfogó terve, protokollja, policy-ja, akció programja a szervezetekben e témának, hasonlóan például egy tűzriadó protokollhoz? Ha igen, milyen kidolgozottsággal és milyen mértékben? Mi a gyakorlati felhasználás módja, mértéke, mélysége? Mennyire ismert az Agilis / Agilitás fogalma és témaköre, rétegei, mint egy lehetséges átfogó megoldás a fent körülírt kihívásokra? Van-e igény egy egységes, átfogó, a témát és a területet magas szintű tudatossággal menedzselni képes Agilis Menedzsment módszertanra?

E kérdések alapján az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

### 1.1. Hipotézisek

H1: A szervezetek rendelkeznek tudatos változás és változtatás menedzsment protokollal.

H2: Az Agilis / Agilitás 2 rétege ismert (általános szótári alak és a csoport szintű projekt és folyamat menedzsment szervezeten belül), azonban a harmadik réteg, a teljes szervezeti Agilis Menedzsment nem ismert.

H3: Igény van egy egységes, a változást és a változtatásokat átfogó, magas szintű tudatossággal menedzselni képes egységes Agilis Menedzsment módszertanra.

## 2. Elméleti háttér

2.1. Az Agilis / Agilitás fogalma a menedzsment tudományban – első réteg, az általános szótári alak

A VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) fogalma eredetileg az amerikai hadsereg szóhasználatában jelent meg az 1990-es évek elején, a hidegháborút követő bizonytalan geopolitikai helyzet leírására (Kinsinger & Walch, 2012). A kifejezést az U.S. Army War College keretein belül használták először, majd később, ahogyan oly sok más katonai, harcászati kifejezés is, a vezetésstudomány területére is átszivárgott. A menedzsment kontextusban az egyik első és legismertebb említés Bob Johansen nevéhez fűződik, aki 2007-es könyvében a VUCA környezetet a stratégiai előrelátás és alkalmazkodás új kihívásaként mutatta be (Johansen, 2007). Ezt követően a kifejezés egyre szélesebb körben terjedt el az üzleti világban és a vezetéselméletben, különösen a gyorsan változó, globális környezethez való alkalmazkodás kapcsán. A Harvard Business Review 2014-es cikke, Bennett és Lemoine tollából, részletesen bemutatta, hogyan értelmezhető és kezelhető a VUCA a vállalati döntéshozatalban, ezzel megszilárdítva a fogalom helyét a vezetésstudományban (Bennett & Lemoine, 2014).

A VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) által jellemzett, kiszámíthatatlan és gyorsan változó világ új vezetői szemléletmódot igényel. Ennek válaszaként született meg Sanjay Gupta javaslata alapján 2017-ben az AVICA keretrendszer, amely a következő öt vezetői jellemzőre épül: Agile (agilitás), Value-oriented (értékvezérelt), Inspiring (inspiráló), Collaborative (együttműködő), és Appreciative (elismerő). (Kálmán et al, 2024, Horváth et al, 2024)

Elgondolását előbb menedzsment témájú szakmai publikációként (Forbes, LinkedIn, a tanácsadó cége, a Grow Group weboldala) fejtette ki, mégis nagy hatást gyakorolt a menedzsment tudományra. Négy évvel később pedig, 2021-ben jelentette meg a teljes módszertanát könyv formátumban is (Gupta, 2021).

Kifejti és hangsúlyozza, hogy a VUCA környezethez való alkalmazkodás kulcsa az értékalapú, együttműködő és elismerő vezetői hozzáállásban rejlik (Gupta, 2017), (Gupta, 2021). A modell célja, hogy strukturált irányt mutasson a jövő vezetőinek a bizonytalansággal teli környezetekben való hatékony és humánus működéshez. Coaching, tanácsadó és tréner cégek vették át a koncepciót (Carnegie, Grow Group), és ezzel ez vált az Agilis / Agilitás témakörben meggyökeresedetté a top menedzserek világában és számára.

Az agilis szó általános használata és jelentése tehát – fentiek alapján a szótári megfelelő általános szóhasználat:

1. tette kész, tevékeny, energikus, tetterős,
2. gyors, dinamikus, serény
3. hatékony, életrevaló, ügybuzgó

Az agilis szót jelentése alapján a legtöbb esetben olyan emberre használjuk, aki *nem fél a kihívásoktól, sőt elébe megy azoknak*. Szívesen fektet energiát abba, hogy valamit megoldjon, sikerre vigyen. Az agilis személy általában tetre kész és energikus, olyasvalaki, aki képes helytállni még a nehezebb szituációkban is.

Az agilis szó latin eredetű: *agilis jelentése* → 'mozgékony', 'serény'

Az agilis szót jelentése alapján a legtöbb esetben olyan emberre használjuk, aki nem fél a kihívásoktól, sőt elébe megy azoknak. Szívesen fektet energiát abba, hogy valamit megoldjon, sikerre vigyen. Az agilis személy általában tetre kész és energikus, olyasvalaki, aki képes helytállni még a nehezebb szituációkban is.” (idegen szavak szótára, 'jelentese.hu')

2.2. Az Agilis / Agilitás fogalma a projekt menedzsmentben (informatikai fejlesztések, majd egyre több szervezeti részterület adaptálja – buborékok / silók kialakulása a szervezetekben) – második réteg

Az Agilis / Agilitás második rétegének bemutatását egy korábbi publikációban megtettem: „Rendhagyó módon, de jó okkal kezd szinte minden Agilitással kapcsolatos tanfolyam azzal, hogy elmondja: mi nem az? És itt hosszabb-rövidebb felsorolása érkezik a tévhiteknek, a félreértéseknek, amelyek leggyakrabban az agilis szó általános értelmezéséből és a 3 réteg plusz a filozófia értelmezési összecsúszásából fakadnak.

Tehát, máris megvan egy jelentős problémaforrás az Agilitás témakörével kapcsolatban: nemcsak az általános, hétköznapi értelmezés igaz rá, noha onnan származik tartalmilag. Az Agilitás egy speciális szakszó is, ami vonatkozik valamire. Vagyis a helyes megértéshez meg kell vizsgálni a szakszó eredetét, jelentését, forrását is, értelmezni önmagát azt a dolgot, ami az általános agilitás és a szakkifejezés Agilitás. Nézzük!

2001. februárjában 17 szoftverfejlesztő találkozott a The Lodge-ban, Snowbirdben, Utah államban, hogy megvitassák az úgynevezett könnyű szoftverfejlesztési módszereket. Kiadták az Agilis Szoftverfejlesztési Kiáltványt, hogy meghatározzák a ma azonos néven ismert megközelítést.

Kik voltak a 17-ek? (Agilis Szövetség, n.d.-a) Az ezredforduló szoftverfejlesztésének a Mozartjai, Bachjai, Beethovenjei, a programozás Steve Jobsai. Michelngelo-k, Leonárdo-k, Tesla-k és Edisonok a maguk szakterületén és a maguk nemében. Szép társaság, ugye? Zsenik és konkurensok. Erős individuumok, jelentős szakmai személyiségek, kiváló látókók. És mégis! Igen, ők 17-en egy síparadicsomban két nap sielés közben, finom ételek társaságában és nagy beszélgetések közepette, azok eredményeként megfogalmaztak egy kiáltványt, ami aztán az Agile Manifesto (Agilis Manifestó) (Agilis Szövetség, n.d.-b) nevet kapta. Talán ők maguk sem voltak tisztában akkor még azzal a nagyszerűséggel, amit véghez vittek, amit megalkottak, amit megteremtettek. Csak érezték azt, hogy valami nagyon jelentőséget alkotnak. De ennyi idő távlatából, mintegy 20-25 év elteltével már karakteres körvonalazottsággal is látszik a megszületett produktumuk magasztossága, nagyszerűsége. Ez egyike volt annak, amit úgy hívunk: az emberiség tiszta pillanata.

Hogyan lett a könnyű szoftver fejlesztésből agilis?

Jim Highsmith, a Scrum nevű Agilis szoftverfejlesztési keretrendszer (Schwaber & Sutherland, 2020) egyik megalkotója és az összejövétel egyik motorja így ír (Agilis Szövetség, n.d.-c) (fordította a szerző): “Korábban Alistair Cockburn egy levelében a ‘light’ (könnyű) szóval kapcsolatos általános

elégedetlenségét boncolgatta: ‘Nem bánom, hogy a módszertant könnyűnek nevezik, de nem vagyok benne biztos, hogy szeretném, ha könnyűnek neveznék, amikor egy könnyűmódszertani találkozón veszek részt. Ez valahogy úgy hangzik, mintha egy rakás sovány, gyengeelméjű, könnyűsúlyú ember próbálna emlékezni arra, hogy milyen nap van ma.’ A leghevesebb vita egyébként a találkozó helyszínéről szólt - komoly aggályok merültek fel a téli Chicagóval kapcsolatban: hideg és semmi szórakoztató sincs benne; Snowbird, Utah: hideg, de lehet szórakoztató dolgokat csinálni, különösképpen akkor, ha vannak, akik a fejükön síelnek, mint ahogyan azt Martin Fowler is próbálta az első napon; Anguilla a Karib-tengeren: meleg és szórakoztató hely, de ugyanakkor rendkívül időigényes az odajutás. Végül Snowbird és a síelés győzött, azonban néhányan, mint Ron Jeffries legközelebb melegebb helyet szeretnének.”

Így a könnyű kifejezést az agilis váltotta fel, ezzel egy szoftverfejlesztési útvonal és keretrendszer (lásd: az Agilis Manifestóban (Agilis Szövetség, n.d.-b) leírt Értékek és Alapelvek) lett 2. réteggé az Agilitás. A 17-ek az Agilis Szövetség nevet adták maguknak, a színhely pedig Snowbird lett. Az emberiség egy tiszta pillanatában.” (Horváth, 2024)

### 2.3. A teljes szervezeti Agilis Menedzsment fogalma – harmadik réteg

„Ez a hármas (Lewin: autokrata, demokrata, laissez-faire; megj.: a szerző) felosztás az ezredfordulóig, a megfogalmazásától számítva még mintegy 70-80 évig ragyogóan működött, a 2000-s évektől viszont kezdett szűk keresztmetszetté válni, amit egyre erősebben katalizál a Z és lassan már az Alfa generációk munkaerőpiaci megjelenése is (McCrindle, n.d.). Bonyolítja a helyzetet, hogy a munkavállalók munkáltatóval szembeni elvárásai több esetben megnöttek, miközben az alkalmazotti önkéntes szabálykövetés keveset javult (Poór et. al, 2021; Gelencsér et al., 2024).

Így az Agilis Menedzsment helye és szerepe, mint új típusú vezetési modell a lewini hármas környékén jelenik meg. Horizontális és multipoláris szerveződésű, aminek a tudományos alapjait a hálózat kutatás eredményei igazolják (Barabási, 2003) (Barabási, 2018).

Ennek okán Scrum Masterektől, Product Ownerektől, Agilis Projekt Menedzserektől, Agilis Coachoktól várni az Agilis transzformációt egy teljes szervezetben nem reális. Nem ez a dolguk, más szintű és irányú a szaktudásuk, és teljesen más a kompetencia szintjük. Ez a mindenkori menedzsmentnek, a kompetens döntéshozóknak a feladata.” (Horváth, 2024)

Amely szervezetben egyáltalán jelen van az Agilis / Agilitás, ott az 1. és a 2. rétegek ismerhetők fel, ha pedig együtt, akkor meg egymástól teljesen elkülönülten, 1 hangalak és több jelentés alapon egymással szembe menve működnek. Az előző a piramis szerkezetben gondolkodva igyekszik menedzselni mind agilisabban, erősebben, az utóbbi pedig horizontális szerveződésben akar alkotni, teremteni úgy, hogy folyamatosan gyengíti a piramis szerkezetét, amitől a menedzsment joggal feszült.

A teljes szervezeti Agilis Menedzsment egy Agilis Transzformációt követően (szervezeti szerkezet, kultúra és technikai-technológiai változtatással) integrálja az első 2 réteget (AVICA és Agile Manifesto alapok), és egy Z és Alfa kompatibilis szervezet kereteit valósítja meg és működteti az X és Y számára is komfortosan, az alábbi, a teljes szervezetre (és nemcsak a szervezet egyes részein buborékokban) kiterjedő jellemző paraméterek szerint:

1. Valós ember- és emberi érték középpontúság;

2. A vertikális push, piramis jellegű fizikai vagy mentális erő hierarchia (kiskorúsítás) helyett horizontális hálózat szerveződésű, multipoláris pull, (összetett) rendszer dominancia (a nagykorúság feltételezése, mint alapvetés - a Z és Alfa elvárásokkal összhangban);
3. Nagykorúsággal együtt személyes felelősségvállalási kultúra;
4. Természetes megközelítés (natural approaching), organikus rend;
5. 3 dimenziós térbeli és holisztikus, azaz a teljességre törekvő szemlélet;
6. Tanuló szervezet attitűd, amellyel mindig önmagát tökéletesítve marad talpon és fejlődik a szervezet folyamatosan; a hibázás kultúrája;
7. Rugalmas és tudatos változás (külső körülmények hatása) / változtatás (belülről érkező motivációk) menedzsment (innováció, tudomány, technika, technológia...) - képesség és rend, rendszer, protokoll;
8. A mérhetőség (KPI-k) magas szintű tudományos objektivitása projekt alapon;
9. Magas szintű személyes, csoport és teljes szervezeti etika és transzparencia (pl. a nyílt adatalapúság miatt - digitalizáció, információ menedzsment, infohigiénia, mesterséges intelligencia...). Tiszta átláthatóság és átjárhatóság. A szervezeti egységek szinergikus szimbiózisa.

### 3. Módszertan

Egy következő, mélyebb kutatás megalapozása céljából előzetes mintavételként, kvalitatív pilot jellegű primer kutatást végeztem, amelynek célja volt feltárni top vezetői szinten a változások és változtatások menedzselésének a valós gyakorlatát – vannak-e útmutatások, protokollok, bevett, leírt egységes gyakorlatok szervezeten belül? Kutattam továbbá az Agilis / Agilitás témakörében való jártasságot, ismereteket, a vezetett szervezetekben tapasztalható akkut és a jellemző krónikus turbulenciákat, azok már feltárt és ismertté vált okait és összefüggéseit, az eddigi megoldás formulákat, mint jó gyakorlatokat, illetve, hogy mire nincs még megoldás vagy nem megfelelően működik, valamint megtudni egy egységes, a teljes szervezetre vonatkozó probléma kezelő szervezetfejlesztési módszertanra fennálló igényt.

Öt fős létszámmal strukturált felsővezetői mélyinterjút készítettem. Az öt vezetővel megjelenő kutatás nem tekinthető reprezentatívnak, azonban jól tükrözi a menedzsmentnek a jelenlegi, az agilitáshoz kapcsolódó viszonyát.

A nézőpontok azonos bázison alapulásának az elkerülése érdekében törekedtem a lehető legszélesebb skálán elhelyezkedő pozíciókban dolgozókat bevonni a kutatásba, az következők szerint: sportegyesületi (verseny- és tömegsport társadalmi szervezet sok önkéntessel) és állami intézményi felsővezető, alkalmazotti státuszú létesítmény igazgató, vállalkozó tulajdonos vezérigazgató, alkalmazotti státuszú HR igazgató.

Az interjú minden esetben két részből állt, amelynek első fele: Strukturált alapadat bekérések és kérdések — online, előre megküldve.

Második rész: Nem strukturált kérdésekkel személyes interjúk készítése (1 alkalommal külföldről Zoom meetingen).

Az interjúk főbb kérdés csoportjai

Strukturált online alapadat rész kérdés csoportjai: 1. Az interjú alanyára vonatkozó kérdések; és 2. A szervezetre vonatkozó alapadat kérdések. A nem strukturált, személyes interjú rész kérdés csoportjai: 3. Az Agilis / Agilitás témaköre ismeretének mértékét feltáró kérdések — szervezeti vezetői / fő szervezeti egység vezetői nézőpontok; 4. Turbulens jelenségek a szervezetben, ezek lehetséges kiváltó okai, összefüggések; 5. Eddigi megoldási kísérletek, megoldások, eredmények, eredménytelenségek, várható kilátások a jövőre nézve.

## 4. Eredmények

Az interjúk elkészítése során váratlanul és meglepően hasonló gondolatok, vélemények jelentek meg szinte minden ponton, noha meglehetősen széles skálán helyezkednek el az interjú alanyok és a szervezeteik is a munkahelyi közösségek rendszerében. Egyedül a jellemző turbulens események megélései jeneknek ez alól valamelyest kivételt.

### 4.1. A vezetőkre vonatkozó megállapítások

Már a strukturált, előzetes kérdőíves felmérés első pontja is rámutatott egy feltűnő antagonizmusra: amíg a szervezetükre hivatkozva a megkérdezettek közül többen is teljes anonimitást kértek, addig mindegyikük teljes bizalommal járult hozzá hangfelvétel készítéséhez a kutatás lehető legpontosabb elkészítése érdekében (amelyet ezúton is köszönök minden résztvevőnek!). A személyes bizalom és az Agilis / Agilitás témakör iránti elkötelezett nyitottság mellett tehát jelentős mértékű kockázatként jelent meg a témával kapcsolatban a saját nézőpontoknak a vezető társak általi esetleges megítélése, annak kellemetlen következményeivel is akár, nyilvános formában. Az interjúk készítése során fény derült magára az okra is. A téma rendkívüli mértékű darázsfszereknek számít ma a szervezetekben. Az Agilis / Agilitás témakörét ugyanis meg nem értések, félreértések, az ebből fakadó feszültségek, álláspont ütközések, illetve a Teljes Szervezeti Agilitást jellemző teljes transzparenciától, valamint a mások feletti személyes vezetői hatalom gyakorlásának az elvesztésétől való félelmek kísérik és jellemzik. Ezt látszik igazolni az is, hogy valaki vagy azonnal és örömmel mondott igent az interjúra való felkérésre, vagy a téma miatti ingerültséggel utasította el azt.

Minden résztvevő életkora 42-49 év közötti, azaz az X generáció végét, az Y generáció elejét képviseli, ami a generációkutatás adatai szerint ma a tipikus felsővezetői életkor. Tapasztalt vezető (12; 15; 20; 33, illetve 4 éve) az interjú alanyok mindegyike, a vezetettek száma 50 – 300 fő között szóródik, a pozícióját tekintve pedig mindenki felső- / elsővezető a szervezetében. (Malatyinszki, 2024)

Az első kérdés csoport válaszai rávilágítottak arra, hogy a kutatásom szempontjából releváns poolt alkottam – az interjú alanyok mindegyike a kutatás szempontjából elvárt releváns pozícióban helyezkedik el a szervezetén belül, a pozíciójából fakadóan széles körű szervezeti tapasztalatokkal és rálátással, napi szinten valós top vezetői feladatokat látva el.

Maga az Agilis / Agilitás téma is releváns, gyakorlatilag mindenkit foglalkoztat felsővezetői szinten: vagy akarja és gyakorlója valamilyen formában és szinten, vagy jelentős mértékben ellenzi.

### 4.2. A szervezetekre vonatkozó megállapítások

Az anonimitás a 4.1. pontban leírtak miatt igaz a szervezetekre is. A tevékenységi körük viszont publikus: üzleti szolgáltató központ (BSC); betegellátás; takarítás; tömeg- és versenysport; szolgáltatás (szállás, vendéglátás, élményfürdő).

A mintában a sokaságban megfigyelhetőhöz képest magasabb a nonprofit szervezetek aránya, ezt viszont e választott szervezetek feszes, szinte forprofit gazdálkodási gyakorlata kompenzálja (1. 2. és 3. sz. táblázat). Így a 7-8% / 92-93% non- és forprofit arány jelenik meg a kutatásban is.

Az éves nettó árbevételek a forprofit szervezeteknél 3-11 milliárd forint közötti, az egyesület költségvetése 15 millió forint nagyságrend, azonban az állami intézménynél nem volt hozzáférhető adat, miközben a vezető minden döntése pénzügyi vonzattal is jár. Ez tipikus jelenség a hagyományosan vertikális, piramis szerkezetű szervezetekben, ugyanakkor elképzelhetetlen egy horizontális Teljes Szervezeti Agilis Menedzsment rendszerben.

A szervezetek által foglalkoztatott teljes létszám (alkalmazott munkavállalók + kiszervezett = teljes létszám) 300 – 1500 fő közötti. Ezek az adatok már olyan méretű szervezeteket mutatnak, ahol a kézi vezérlés és 1-1 karizmatikus vezető egyéniségének egyedi hatása csak korlátozottan vagy egyáltalán nem működőképes, vagyis a vezetői folyamatok csak vezetői soft- és hardskill kompetenciákkal menedzselhetők, megvalósíthatók.

Összességében a második kérdéscsoportra adott válaszok megmutatták azt, hogy a vezetők összetétele mellett megfelelő lett a kutatásba bevont szervezetek összetétele is.

A második kérdéskör vizsgálata előre vetít ugyanakkor olyan adat hiány pontokat, amik okai lehetnek szervezeti működési anomáliáknak.

Ilyen például a generációs távolság és generáció váltás problémája a szervezeteken belül. Noha rendkívül élesen tapasztalható az, hogy a generációk együttlétének, közös munkájának jelentős nehézségei vannak mindegyik szervezetnél, közülük csak egy rendelkezik felméréssel, ami legalább a szervezetben a generációk egymáshoz viszonyított arányát mutatja (4. sz. táblázat). Tovább azonban itt sem mentek még a probléma vizsgálatában.

De jelentős kihívás 5 szervezetből 4-nél a fluktuáció is, azonban semmiféle adat sem áll rendelkezésre a trendekről, csupán folyamatos tűzoltás zajlik, amivel törekszenek a megoldásra.

Az a szervezet, ahol a fluktuáció szintje alacsony, ugyanaz a szervezet, amelyik a generációs felméréssel is rendelkezik. Ugyanitt 2024. szeptemberében egy pilot program keretében elindult a teljes szervezet Agilis Menedzsment szerinti Agilis Transzformációja. Összehasonlítva ezt a szervezetet a másik négyteljesen más nagyságrendű e szervezet menedzsmentje és szervezeti hatékonysága, amit a szervezet KPI-kben is folyamatosan kimutat.

#### 4.3. Az Agilis / Agilitás témájához való személyes viszony, a téma ismerete, gyakorlata

A válaszadók kivétel nélkül mindegyike egyértelműen jó érzéseket és gondolatokat táplál az Agilis / Agilitás fogalmakkal kapcsolatban, magas szintű az érzelmi és értelmi elköteleződése az Agilis / Agilitás témakör mellett. Ezt az Agilis / Agilitás 1. réteg szótári jelentés tartalommal való azonosulással magyarázzák. Maguk rendkívül ember középpontú agilis személyiségek, proaktívak, tudatosan és ösztönszerűen is. Aki tulajdonos CEO alany viszont visszamondta az interjút, ő éppen így zsigerileg nem szereti az Agilis / Agilitás – t. Következtetés: erős a pro- és a kontra érzelmi és értelmi kötődésünk a vizsgált témával kapcsolatban. Azon túl pedig, hogy az interjú alanyok magukat agilisként tartják, törekszenek egyben arra is, hogy a környezetüket is így rendezzék be emberekkel, eseményekkel, folyamatokkal.

Az Agilis / Agilitás 3. réteg, az Agilis Menedzsment ugyanakkor teljesen ismeretlen fehér foltnak tekinthető. Senki sem hallott róla, noha éppen azokra a kihívásokra ad válaszokat, amelyekkel a mai kor rendkívül hektikus és turbulens körülményei közepette kell helyt állniuk napi szinten a felsővezetőknek. A válaszolók meglévő szerzett tudása legfeljebb az Agilis / Agilitás 2. rétegére, a Termékfejlesztés (IT) és gyártási folyamat (Lean, Kaizen elsősorban) területeken alkalmazott projekt menedzsmentre terjed ki, de ugyanakkor a rétegek, legalább az 1. és 2. összefüggése sem ismert a vezetők előtt.

Ez alól a pilot programban részt vevő az erős kivétel, mert a pilot program első lépései egy rendkívül intenzív, az Agilis / Agilitás témakörét és összefüggéseit bemutató több alkalmas edukáció.

Az Agilis / Agilitás gyakorlati alkalmazása 3 csoportot alkot. Az első válaszadó egy teljes szervezeti Agilis Menedzsment pilot programban vesz részt, az ő sikerei kimagaslóak. A 2.-3.-4. vezető rendelkezik valamekkora szabad mozgástérrel, és ugyan foltokban, buborékban, de használja az Agilis / Agilitás -t, és határozottan érzel is sikereket. Az 5. esetben igen távolról van törekvési lehetőség egy új rend, az Agilis / Agilitás szervezeti megvalósítására, itt vannak érzékelhető nyereségek messze a legkevésbé egy erősen tekintély elvű szervezetben, ahol presztízse van az átláthatatlanságnak és a személyes, egyéni motivációjú hatalomnak.

Valamilyen okból ez utóbbit támogatják jó nevű menedzser tréning cégek is, és kifejezetten tagadják a horizontális szervezeti szerkezet struktúra létjogosultságát (pl. Carnegie). Ugyanakkor a megkérdezettek, akik már valamilyen mértékben szereztek tapasztalatot az Agilis / Agilitással kapcsolatban, egyértelmű állásfoglalása a horizontalitás hasznossága, személyes emberi attitűdhöz és kvalitásokhoz kötve azt, hogy valaki mennyire érzi magát egy horizontális struktúrában vezetőként biztonságban.

#### 4.4. Jellemző turbulens jelenségek a szervezetben, ezek lehetséges kiváltó okai, összefüggések

Bár nem koherens a stressz forrásainak a megnevezése, illetve vannak, és itt jelentek meg érzékelhető súlypont eltolódások a forrásokban, minden vezető érzi a folyamatosan növekvő nyomást a vezetői munkája során, amelyben közös nevezőként megjelenik az új kihívásokra válaszul adandó új utak keresésének a feszültsége is, valamint a változó környezet és a nehezen kiszámíthatóság (VUCA). Ez utóbbi kettőbe tartoznak a „klasszikusok” is: a “Z” generáció beilleszkedése; új dolgozói elvárások – az X és az Y egyre gyakoribb „lázadása” a megalkuvások ellen az egészséges kompromisszumokért; több generáció együttléte — generációs gap; fluktuáció; kiégések; munkaerőhiány; a hagyományos szervezeti struktúrában a szervezetfejlesztés / szervezet fejlődés végessége; digitalizáció — túl sok / nincs / van, de nincs kellő mértékben / technikai-technológiai beépülési nehézségek; túlterheltség; a magánélet és a munka egyensúlytalansága.

Annak ellenére viszont, hogy bár vannak súlyponti különbségek, az okok tipizálhatók, ennek ellenére a megkérdezett vezetők szervezeteiben mélyreható adatgyűjtések, statisztikák, elemzések a változás és változtatás menedzsment témában (még) nem készültek. Egyetlen szervezetben alakult csak erre a közelmúltban státusz, amelyben a kolléga pár hete kezdte meg a munkát, viszont az itteni fókusz is inkább az csak informatikáról, a digitalizációról, és nem a teljes szervezetről szól.

E problémakör alól megint csak a pilot programot végző szervezet a kivétel.

A válaszokból egyöntetűen kiderül: egy felbomló régi, és egy formálódni vágyó új rend között vagyunk a szervezetek működése szempontjából nagyjából félúton. A régi már, az új még nincs. Ezekkel az elemekkel küzdenek a vezetők napi szinten, miközben teljesítik a napi vezetői feladataikat is folyamatosan, erőn felül. Ez egy ex-lex állapot: a régi már az új pedig még nem működik megfelelően. Az új megalkotásához azonban pontosan detektálni kell a régi felbomlásának az okait, valamint az új igényeket és trendeket.

Ezek alapján tudjuk elkészíteni az új rend átfogó majd az egyre finomabban hangolt részleteit, amihez igazítható a transzformáció, azaz a kontrollált és tudatos átvezetése a szervezetnek a régeből az új rendbe. Ez a folyamat a Teljes Szervezeti Agilis Transzformáció, amely egy híd a gap fölött a szervezeti régi-új rendben.

#### 4.5. Eddigi megoldási kísérletek, megoldások, eredmények, eredménytelenségek, várható kilátások

A megkérdezett vezetők közül négyen a napi feladataik mellett önképzéssel és egyedi megoldásokkal igyekeznek úrrá lenni az egyre növekvő vezetői kihívás halmazon. A szervezeteikben tudatos, a turbulenciát menedzselni célzó mélyreható adatgyűjtések, statisztikák, elemzések, algoritmikus jelenség megfigyelések stb. a változás és változtatás menedzsment témában (még) nem készültek. Egy szervezetben alakult erre a közelmúltban státusz, amely az informatika területét érinti.

Egy szervezetben viszont, ahol 2024. szeptember óta folyik egy teljes szervezeti Agilis Transzformáció, a turbulencia források lokalizálása már megtörtént a Transzformáció részeként, itt elkészült a szervezetre adaptált változás és változtatás menedzsment akció terv is, valamint rendelkeznek például dolgozói generációs arányszámokkal.

A válaszadó felsővezetők egyértelműen és rendkívüli mértékben igényelnek egy komplex változás és változtatás menedzsment metodikát. Egyrészt azért, mert a képzettségük más területen teszi őket kiváló szakemberekké, másrészt pedig azért, mert idő korlátozottság mellett inkább vesznek át kipróbált megoldásokat, best practice-eket, mint kísérleteznek párhuzamosan egymással ugyanazon témákban.

## 5. Összegzés, konklúzió

H1: A szervezetek rendelkeznek tudatos változás és változtatás menedzsment protokollal.

H1: elvetve.

A szervezetek semmi ilyen anyaggal, protokollal nem rendelkeznek. A megkérdezett vezetők felismerték a helyzetet, és az egyéb szakmai és vezetői feladataik mellett igyekeznek rendkívüli lelkiismeretességgel egy újabb lovat valahogyan megülni. Esetlegesen vagy ösztönösen, szinte minden esetben önmagukat jócskán túlterhelve egyéni eszközökkel igyekeznek az egyre nagyobb hullámokat kezelni és a vezetett közösséget és szervezetet vagy szervezet részt a túléléshez hozzásegíteni.

H2: Az Agilis / Agilitás 2 rétege ismert (általános szótári alak és a csoport szintű projekt és folyamat menedzsment szervezeten belül), azonban a harmadik réteg, a teljes szervezeti Agilis Menedzsment nem ismert.

H2: megerősítést nyert.

A vezetők mindegyike részben az alap intelligenciájuknak, részben az egyéni habitusuknak köszönhetően ismerik és jól alkalmazzák az Agilis / Agilitás szótári alakját önmagukra és a szervezetükre is egyaránt.

Az 5 megkérdezettből 4 a tanulmányai során (szervezett iskolarendszerű és / vagy tanfolyami felnőttképzések) már találkozott érintőlegesen a szervezeteken belüli csoportok agilis működésének a lehetőségével (pl.: informatikából származó Scrum, Kanban, gyártási technológiára jellemző Six Sigma, Lean, Kaizen), ezeket igyekeznek is adaptálni és valahogyan felhasználni a mindennapokban.

A harmadik réteg, teljes szervezetekre kiterjedő Agilis Menedzsment egyáltalán nem ismert a megkérdezettek előtt.

H3: Igény van egy egységes, a változást és a változtatásokat átfogó, magas szintű tudatossággal menedzselni képes egységes Agilis Menedzsment módszertanra.

H3: megerősítést nyert.

Egyértelmű, határozott és rendkívül erős az igény egy módszertan és eszközrendszer megalkotására, amely kiváló és könnyed eszköz a vezetők kezében a változások és a változtatások magas szintű és tudatos menedzsmentjéhez korunk rendkívül gyorsan átalakuló és erős randomitásokat, turbulens helyzeteket teremtő környezetében.

### Következtetés, jövőkép

A felsővezetők a válaszaik alapján meglepően hasonló helyzetűnek találják magukat, és hasonló kihívásokkal küzdenek a vezetői feladataik elvégzése során, négy válaszadó szinte teljesen. Ahol pedig már elindult egy agilis transzformációs program (szervezeti szerkezet, szervezeti kultúra és technikai-technológiai átállás), ott a kiindulás, a közelmúlt konvergál a többségi tapasztalati poolhoz, azzal a különbséggel, hogy itt már körvonalazott megoldás épül a gyakorlatban is megmutatva azt, hogy van megoldása a kutatás során detektált probléma halmaznak.

A kutatás eredményeként a következtetésem az, hogy a feltárt, a rendszerszintű változások generálta jelentős és újszerű vezetői kihívások erős felsővezetői érdeklődést generálnak egy tanulható és alkalmazható, egy egységes felsővezetői eszköz és módszertan, egy változás és változtatás menedzsment protokoll megalkotása és közkinccsé tétele iránt. Olyan módszertan iránt, amely képes stabilan kezelni majd megoldani korunk kihívásait a szervezetek működésében, működtetésében, fejlesztésében.

A még feltáratlan területek, valamint a már feltártak új nézőpontok szerinti újra értelmezése további kutatásra javasolt, amelynek során részben vagy egészben kiküszöbölhetők a jelen kutatás korlátai (pl. esetleges mintavétel) is.

Ennek érdekében tervezzük egy mélyebb kutatás megvalósítását több szektorban, ágazatban, amely az eltérő nagyságú szervezetekben és struktúrákban méri fel az agilis menedzsment ismertségét, létjogosultságát, hasznosságát. Külön figyelmet fordítunk az IT és a nem IT cégek összehasonlító elemzésének is.

## Irodalomjegyzék

1. Agilis Szövetség. (n.d.-a). Az Agilis Kiáltvány szerzői. <http://agilemanifesto.org/authors.html> (Letöltve: 2023. december 22.)
2. Agilis Szövetség. (n.d.-b). Kiáltvány az agilis szoftverfejlesztéshez. <https://agilemanifesto.org/iso/hu/manifesto.html> (Letöltve: 2023. július 6.)
3. Agilis Szövetség. (n.d.-c). Történelem: Az Agilis Kiáltvány. <http://agilemanifesto.org/history.html> (Letöltve: 2023. november 1.)
4. Barabási, A.-L. (2003). Behálózva. Helikon Kiadó. ISBN: 978-963-227-258-0
5. Barabási, A.-L. (2018). A képlet. Libri Kiadó. ISBN: 978-963-433-191-9
6. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. Harvard Business Review, 92(1/2), 27–42. (Letöltve: 2025. április 27.) (Bennett, N. & Lemoine, G. J., é. n.)
7. Gelencsér, M., Kömüves, Z., Hollósy-Vadász, G., & Szabó-Szentgróti, G. (2024). A szervezetek létszámfenntartását befolyásoló szociodemográfiai tényezők a versenyszférában. TÉR-GAZDASÁG-EMBER, 12(1–2), 51–67. (Letöltve: 2023. október 31.)
8. Gupta, S. (2017). The VUCA world needs AVICA leaders. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/vuca-world-needs-avica-leaders-sanjay-gupta> (Letöltve: 2025. május. 3.)
9. Gupta, S. (2021). Vezető a változó világban. Sangeet. ISBN: 978-615-01-3433-8
10. Horváth Géza – Kálmán Botond Géza – Malatyinszki Szilárd (2024) Unpacking Organizational Agility: Navigating Misconceptions and Integrating Agile Practices in a Post-Pandemic Workforce, In: Das, S. C.

- (szerk.) Dynamics of OB & HR in the Contemporary Era, Varanasi, India : DISHA INTERNATIONAL PUBLISHING HOUSE (2024) 605 p. pp. 447-462. Paper: 2024/T03/316 , 602 p.
11. Horváth, G. (n.d.). Agilis szervezeti kultúra – Az új csoda eszköz ez lenne? <https://m2.mtmt.hu/gui2/?mode=browse&params=publication;35626791> (Letöltve: 2025. április 21.) ISBN: 978-615-5075-81-0
  12. Johansen, B. (2007). Get there early: Sensing the future to compete in the present. Berrett-Koehler Publishers. ISBN: 978-1-57675-531-0; 978-1-60994-416-2
  13. Jelentese.hu. (n.d.). Agilis. (Letöltve: 2025. február 22.)
  14. Kinsinger, P., & Walch, K. (2012). Living and leading in a VUCA world. Center for Creative Leadership. <https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/livingandleadinginavucaworld.pdf> (Letöltve: 2025. április 14.)
  15. Malatyinszki Szilárd (2024) Előszó, In: Malatyinszki, Szilárd; Róka, Jolán; Kálmán, Botond Géza Új Eszközök a szervezeti kultúrában és versenyképességben // New Tools in Organizational Culture and Competitiveness : A Kodolányi János Egyetem Gazdaságtudományi Karának 2024. évi tanulmánykötete // 2024 Study Collection of the Faculty of Economics of János Kodolányi University
  16. Malatyinszki Szilárd (2024) Generációk váltakozása, TANÍ-TANI ONLINE p. - Paper: [https://tani-tani.info/generaciok\\_valtakozasa](https://tani-tani.info/generaciok_valtakozasa) (2024)
  17. Malatyinszki Szilárd – Kálmán Botond Géza – Daróczi Miklós (2024) Projektmenedzsment I. KJE GTK, ISBN: 9786155075803 ISBN: 9786155075797
  18. Mandelbrot, B. B. (1982). The fractal geometry of nature. W. H. Freeman. ISBN: 978-1-64837-041-0; 978-1-64837-040-3
  19. McCrindle, M. (n.d.). A meghatározott generációk. <https://mccrindle.com.au/article/topic/demographics/the-generations-defined/> (Letöltve: 2023. szeptember 10.)
  20. Orlov, D. (2013). The five stages of collapse: Survivors' toolkit. New Society Publishers. ISBN: 978-0-86571-736-7; 978-1-55092-527-2
  21. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). Scrum Guide magyar <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Hungarian-3.0.pdf> (Letöltve: 2023. szeptember 15.)
  22. Servigne, P., & Stevens, R. (2025). Úton az összeomlás felé: Kézikönyv egy átalakuló világhoz (B. Stumpf Biró, Ford.). L'Harmattan. ISBN: 978-963-646-226-0